

論文

企業の対社会活動の効果に 関する文献レビュー —間接的マーケティング・アプローチの観点から—

芳賀 康浩

キーワード

企業広告
広報・PR
CSR
マーケティング成果
ステイクホルダー

目次

- はじめに
- マーケティング成果とマーケティング・アプローチ
- レビュー対象論文の概要
- レビュー結果
- おわりに

1. はじめに

コミュニケーション手段の多様化、デジタル化によって、企業のマーケティング・コミュニケーションの方法は急速に変化しつつあり、また消費者の情報収集、情報処理の仕方も大きく変化しつつある。例えば、SNSの進展によって活発化した消費者間のクチコミの重要性がクローズアップされるとともに、クチコミに影響を及ぼすことができる広報・PRの重要性が指摘されるようになってきている。また、CSRやSDGsへの企業の取り組みへの注目の高まり、エシカル・コンシューマーの登場などによって、企業の社会対応の巧拙がマーケティング成果に影響するようになっている。

こうした事態は、マーケティングをマーケティング以外の企業活動（例えば、広報・PR、CSR活動など）と切り離して考えることを難しくしている。むしろ、こうした諸活動がマーケティングに及ぼす影響を考慮した上で、マーケティングを行う必要があることが認識されるようになってきている。つまり、マーケティングにはターゲット顧客への直接的アプローチだけでなく、結果としてターゲット顧客に影響を及ぼす間接的なアプローチも必要となっていると言えるだろう。

しかしながら、こうした間接的なアプローチを含んだマーケティング戦略の枠組みはいまのところ提示されていない。そこで、本稿ではこの新しい課題であるマーケティングにおける間接アプローチに関連する研究を体系的にレビューし、その動向と内容を整理し、今後の研究課題を明らかにする。

2. マーケティング成果とマーケティング・アプローチ

消費者に自社ブランドの購入を促すための企業活動をマーケティングとするならば、そのアプローチには直接的なものと間接的なものがある。直接的なアプローチ（以下、直接アプローチ）は、ターゲット顧客に自社ブランドに関する情報を提供することで、自社ブランドに対する認知、好意的態度、購買意向を高め、購買行動を刺激するものである。直接アプローチをこのようなものと捉えると、その直接性を規定する要因には、アプローチ対象（ターゲット顧客）とアプローチ内容（ブランド関連情報）の2つがあることが分かる。したがって、間接的なアプローチ（以下、間接アプローチ）は、ブランドのターゲット顧客「以外に」アプローチするものと、ブランド関連情報「以外で」アプローチするものに大別されることになる⁽¹⁾。

自社ブランドのターゲット顧客（以下、マーケティング・ターゲット）以外へのアプローチの典型は、広報・PR活動やCSR活動による各種ステイクホルダーを対象とするものであり、これが結果としてマーケティング・ターゲットに影響することでマーケティング成果が向上することが期待される。

一方で自社ブランド関連情報（以下、ブランド情報）以外を用いたアプローチは、アプローチ対象はマーケティング・ターゲットであるが、彼／彼女らにアプローチする内容が商品の特徴やベネフィットといったものではないということである。その典型が佐藤（2010）の指摘する非広告型広告だろう。これは、従来の広告らしくない広告のことであり、その最大の特徴はブランドのベネフィットを訴求しないことによって商業的な意図を感じさせない点にある。そうすることで、広告メッセージはオーディエンスにとって話題にしやすいコンテンツとなり、その結果、ブランドと消費者の関係深化が期待される。

このようにマーケティングにおける間接アプローチはアプローチ対象とアプローチ内容の間接性に大別できるが、本稿では特に対象の間接性に注目する。その理由は、広報・PRやCSRといった活動がマーケティングにおいて重視されるようになっているためである。こうした活動は、マーケティング・ターゲットに直接アプローチするものではないが、これが「結果として」マーケティング成果に貢献することが期待されているのは上述のとおりである。そのような間接的な効果がどのようにして生じるのか、より具体的に言えば、どのようなステイクホルダーへのアプローチが、どのようにしてマーケティング・ターゲットに影響を及ぼすのか、こうした視点でこれまでの研究の知見を整理するのが本稿の狙いである。こうした作業の前提として、主要なステイクホルダーとそれへのアプローチ手段となる活動を整理しておこう。

ステイクホルダーには様々なものがあるが、1次ステイクホルダーと2次ステイクホルダーに大別できる（水村 2004、p. 73）。1次ステイクホルダーとは企業に市場を通じて経営資源を提供するものであり、財市場を通じて資金や原材料を供給する顧客と取引先、資本市場を通じて資金を供給する株主、労働市場を通じて労働力を供給する従業員が挙げられる。2次ステイクホルダーは、市場で結び付いてはいないが、企業に影響を及ぼしたり、企業の影響を受けたりする主体であり、政府、NPO、メディア、地域社会などが挙げられる。

このうち、顧客に対する直接的なアプローチ手段として用いられるのが、商品広告、SP、人的販売といったいわゆるプロモーション活動である。サプライヤーや流通業者には、営業活動や展示会などのイベントでアプローチが行われる。従業員に対しては社内報の発行や運動会や社員旅行といった社内イベントが行われる。こうした従業員との良好な関係を構築するための活動はインターナル・リレーションズあるいは従業員リレーションズと呼ばれる（関谷他 2022、p. 16、pp. 165-166）。投資家に対しては、インベスター・リレーションズ（IR）として、株主総会や説明会などを通じて情報開示が行われる。

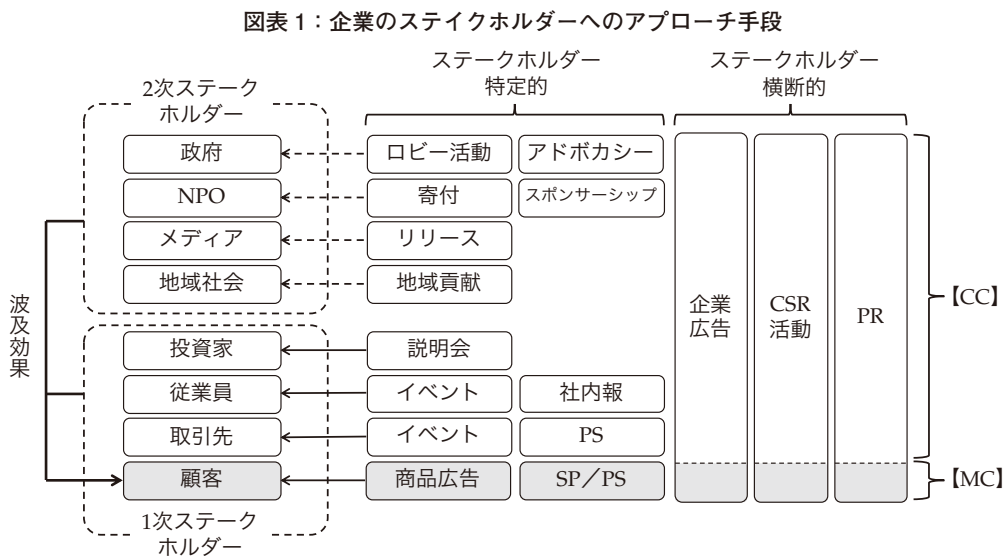
企業は2次ステイクホルダーに対しても様々な活動を行っている。政府や政党との関係を構築することをガバメント・リレーションズという。具体的には、自社や業界のために政策決定に影響を及ぼすロビー活動や、特定の社会的・公共的な問題に対して主張するアドボカ

シーなどが行われる（関谷他 2022、p. 28）。

公益的な活動を行う NPO に対しては寄付やスポンサーシップをはじめ、技術供与や従業員ボランティア派遣など、様々な形で支援・協力が行われている（関谷他 2022、p. 188、表 11-1）。テレビ局や新聞社・出版社などに対しては、ニュース・リリース（プレス・リリース）、記者会見など、メディアとの良好な関係を保つためのメディア・リレーションズが行われている（関谷他 2022、pp. 91-100）。また、企業が事業所を置いたり、事業活動を行ったりする地域を中心に、地域住民との良好な関係を構築するコミュニティ・リレーションズとして、地域のイベントへの参加・協力や自主イベントの開催などが行われている（関谷他 2022、p. 28）。

こうした顧客以外のステークホルダーとの関係構築のための活動を総称して PR（Public Relations）あるいは広報と呼ぶ。また、顧客へのアプローチであるマーケティング・コミュニケーションと対比してコーポレート・コミュニケーションと呼ぶこともある（関谷他 2022、pp. 5-6）。

さらに、複数あるいはすべてのステークホルダー横断的に、すなわち広く社会に向けて行われる活動もある。特定のステークホルダーを対象にせず、広く公衆を対象に行われる企業広告、CSR 活動などである。以上のステークホルダーに対する企業のアプローチ手段となる活動を整理したのが図表 1 である。



注：PS＝人的販売、CC＝コーポレート・コミュニケーション、MC＝マーケティング・コミュニケーション
出所：関谷他（2022）を参考に筆者作成。

ここで重要なのは、企業は顧客以外のステイクホルダーに対して様々な活動を行っており、その目的はアプローチ対象とするステイクホルダーとの良好な関係構築だということである。ステイクホルダーとは企業にとっての社会を分析するための概念であることを考慮すると、社会と良好な関係を構築する活動を企業は行なっていることになる。この、社会と良好な関係を構築するために企業が行なってきたのが、企業広告であり、広報・PR であり、CSR 活動である。そこで、以下では企業広告、広報・PR、CSR をまとめて、対社会活動と呼ぶことにする。

企業はこの対社会活動に、2000 年代の CSR ブームによって戦略的に取り組むことが求められるようになった。こうした潮流は CSV (Creating Shared Value) や戦略的ソーシャル・マーケティングといったコンセプトを生み出したが、その内容を端的にいうならば「対社会活動に取り組むのであれば、自社の利益にもなるように」というものである (Porter and Kramer 2006; 芳賀 2014)。これをマーケティング研究の立場から言えば、対社会活動がどのようにしてマーケティング成果に結びつくのか、言い換えれば対社会活動がどのようにマーケティング・ターゲットに影響するかが重要である。これは図表 1 の「波及効果」に該当し、これがこれまでの研究でどのように取り扱われてきているかを明らかにすることが本稿で行う文献レビューの焦点である。

3. レビュー対象論文の概要

本稿では、図表 1 のステイクホルダー横断的活動である企業広告、CSR 活動、およびステイクホルダー特定の活動も総合した PR あるいはコーポレート・コミュニケーションがマーケティング・ターゲットに及ぼす影響、言い換えればマーケティング成果に及ぼす影響についてレビューを行う。具体的には、こうした活動とマーケティング成果の関係を切り扱った研究における以下の点を検討・整理する。

- ・想定されている間接性のタイプ (対象／内容)
- ・検討されているマーケティング成果 (認知／態度／行動)
- ・成果を生み出すメカニズム

(1) レビュー対象論文の選定

レビュー対象とする論文の選定は Paul and Criado (2020)、松原 (2024) を参考に、以下の手順で行なった。まず、論文データベース Web of Science Core Collection で、以下 3 つのカテゴリのキーワード検索を行なった (検索対象フィールドは Title、Abstract、Authors Keywords、検索実施日は 2025 年 2 月 24 日)。

カテゴリー A (企業広告) : corporate advertis*/CSR advertis*

カテゴリー B（広報・PR）：public relations/corporate communication

カテゴリー C（CSR 活動）：CSR initiative/corporate philanthropy/CSR AND consumer/
CSR AND marketing

この検索結果から Scimago Journal Rank（マーケティング分野）の 40 位以内と Australian Business Deans Council（ABDC）Journal Quality List（マーケティング分野）の A* ランクのジャーナル掲載論文を抽出した。その結果得られた 314 本（カテゴリー A：17、カテゴリー B：46、カテゴリー C：251）について、次の条件に該当するものを除外した。

- ・企業広告、広報・PR、CSR 活動の効果・成果に関する実証研究でないもの（レビューや概念的研究）。
- ・ステイクホルダーへの影響が想定されていないもの。例えば、2 次データを用いて広告費と財務成果の関連を検討したものなど。
- ・製品事故、不祥事、ボイコットなど、特定の（危機的）状況への対応を検討しているもの。

こうして選定された 147 本（カテゴリー A：7、カテゴリー B：3、カテゴリー C：137）は、企業の対社会活動の成果を検討しており、先述の間接アプローチの効果に関する研究だと考えられる。そこで、まずこれらの研究の特徴を間接性の観点から整理してみよう。

（2）間接性のタイプ

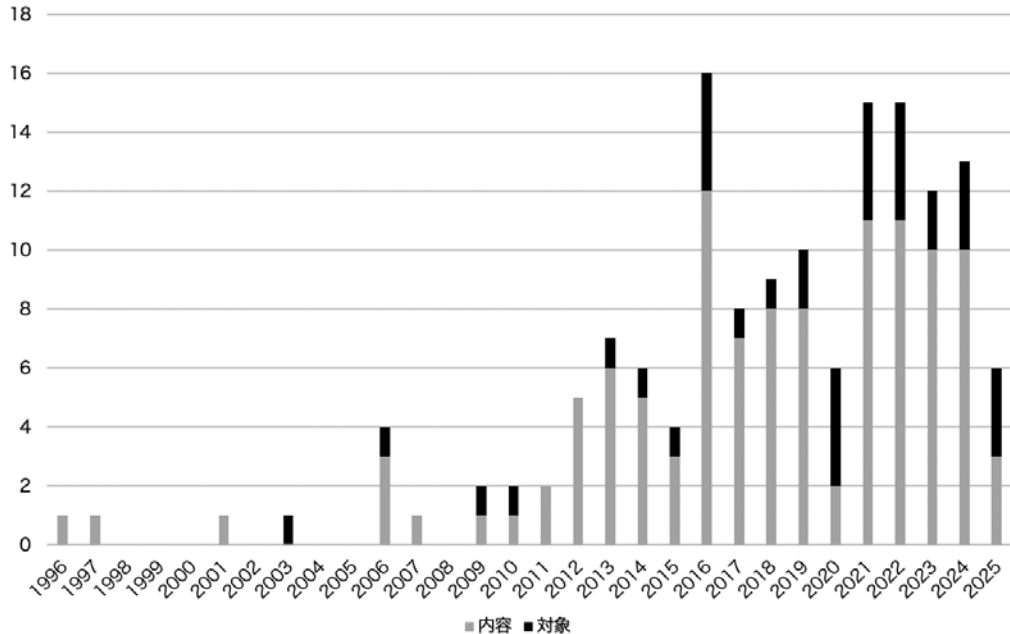
まず、対象論文で想定されていると考えられる間接性が先述のアプローチ対象とアプローチ内容のどちらに該当するかを検討した。この区分の際に用いた基準は、それぞれの研究で取り上げられている対社会活動の成果である。これが、自社ブランドに対する認知、好意的態度、購買意向、購買行動といったマーケティング成果であれば、内容の間接性、そうでなければ対象の間接性とした。ここで注意を要するのが、消費者の企業に対する態度である。これをマーケティング成果と捉えて良いかどうかについては議論の余地があるところであるが、Brown and Dacin（1998）をはじめとする多くの研究でブランド態度や製品評価の先行要因であることが示されているため、広告態度がブランド態度に及ぼす影響（Aad 効果）と同様に今回はマーケティング成果と捉え、これへの影響を検討したものは内容の間接性に関する研究とした。

これら以外の成果を検討しているものは対象の間接性に関する研究としたが、これには CSR 活動に対する態度や支援行動、向社会的行動が含まれる。こうした態度や行動が消費者によるものだったとしても、それはマーケティング・ターゲットではなく、消費者一般というステイクホルダーだと考えられるためである。

このようにして区別した結果は、内容の間接性に該当するものが 112 本、対象の間接性に

該当するものが35本であった。このように、本稿が注目する対象の間接性に関する研究は若干増加傾向にあるものの、内容の間接性に比べるとまだだいぶ少ない状態である(図表2)。

図表2：間接アプローチに関する論文数の推移



出所：筆者作成。

4. レビュー結果

内容の間接性に関する研究と対象の間接性に関する研究の特徴を、検討されている対社会活動の成果とそれを生み出すメカニズムに注目して整理してみよう。

(1) 内容の間接性に関する研究

圧倒的多数を占める内容の間接性に関する研究の傾向を簡単に整理すると以下の通りである。まず、製品・ブランドの購買意向 (e.g., Aronson, Hanson, and Lafont 2025; Milfeld, Flint, and Zablah 2024; Park, Ahn, and Kim 2024) やブランド態度 (知覚品質 (Baskentli et al. 2019; Muniz et al. 2019)、知覚独自性 (Andreu, Casado-Díaz, and Mattila 2015)、同一視 (Baskentli et al. 2019) など)、支払意思額 (Lee 2016; Gálvez-Sánchez et al. 2024) といった直接的なマーケティング成果に関わるもの、広告態度、企業態度 (信頼性 (Blank et al. 2024)、同一視 (Min, Kim, and Yang 2023) など) といったマーケティング成果の先行要因と考えられるものに加え、ポジティブな口コミ、ネガティブ情報への抵抗、ブランド・

サイトへの参加といった消費者の关系的行動（e.g., Jeong, Paek, and Lee 2013; Skarmas, Leonidou, and Saridakis 2014; Xie, Bagozzi, and Gronhaug 2019）、さらにはコース・リレイテッド・マーケティング評価（DeMotta, Janssen, and Sen 2024）、競合他社評価（Hasford and Farmer 2016）、消費者の超役割行動（製品改善提案、調査への参加など）（Karaosmanoglu, Altinigne, and Isiksal 2016）など、多様な社会活動の成果が検討されていることが挙げられる。また、数は少ないが、BtoB 企業を対象とする研究もあり、ここでは売上と取引の継続（Trinh and Zhao 2024）、利益（Salam, Abu Jahed, and Palmer 2022）、企業の評判（Han and Lee 2021）、顧客の信頼（Han and Lee 2021; Homburg, Stierl, and Bornemann 2013）、同一視（Homburg, Stierl, and Bornemann 2013）、価格の妥当性判断（Habel et al. 2016）などへの影響が検討されている。

次の、そしてこの分野の研究の最大の特徴が、これらの成果と企業の対社会活動を結びつけるメカニズムを探るべく、非常に多くの媒介変数と調整変数の影響が検討されていることである。それぞれの研究目的に応じて、同一の変数が媒介変数と調整変数のどちらとして扱われるかはまちまちであるが、図表 3 のような変数が対社会活動とその成果を結びつける変数として取り上げられている。

図表 3：企業の対社会活動とその成果を媒介・調整する変数

消費者要因	社会課題との適合性、ブランドとの結びつき、ブランド関与、ブランド・コミットメント、CSR 知識、高揚感、QOL、CSR に対する期待、情報処理（メッセージの精緻化レベル、CSR 認知、CSR 態度、原因帰属、企業に対する同一視）、国籍、性別、所得、性格、環境意識、価値観
企業要因	企業規模、所有形態、組織形態、社会課題との適合性、企業イメージ、透明性、革新性、企業能力、業種、提供物、評判
製品・ブランド要因	価格帯、使用場面、革新性、知覚品質、製品カテゴリー、真正性、CSR との適合性、ブランド・コンセプト、ブランド力、ポジショニング
対社会活動要因	CSR 活動のタイプ・内容・目的、意外性、新規性、独自性、知覚ベネフィット、社会課題のコントロール困難性、寄付額、広告予算、タイミグ
コミュニケーション要因	メッセージの内容・処理流暢性・信頼性、情報源、推奨者、寄付額の表示方法
状況要因	インフルエンサーの推奨、マクロ環境

出所：筆者作成。

なお、こうした変数の影響に関する研究結果は必ずしも一定していない。Saha et al. (2023) は、企業による寄付が消費者の反応に及ぼす影響に関する研究結果が不安定である

ことを指摘し、メタ分析を行なっている。これによると、企業と社会課題の適合度、ブランドと社会課題の適合度、寄付金額、寄付のタイプ（金銭的寄付／非金銭的寄付（物品や時間））、消費者にとっての社会課題の身近さ、消費者の社会課題関与、消費者のCSR知覚（企業の向社会的活動が社会に有用だと知覚する程度）は、消費者のブランド態度、企業態度、購買意向、クチコミに一定の影響を及ぼす⁽²⁾。しかし、この間の媒介変数や調整変数に関する結果はほとんど得られていない⁽³⁾。

（2）対象の間接性に関連する研究

本稿が注目する対象の間接性に関連する研究の概要を見ていこう。まず、36本のうち約半数に当たる18本が企業の対社会活動が消費者一般に及ぼす影響を検討している。この影響、つまり企業の対社会的活動の成果として注目されているのは、対社会的活動に対する態度・評価（Choi et al. 2016; Jasinenko, Christandl, and Meynhardt 2020; Menon and Kahn 2003; Rim, Yang, and Lee 2016; Waymer, Gilliland, and Barbour 2022）、クチコミやSNSエンゲージメントといった対社会的活動に対する支援的反応（Alhumud et al. 2025; Chu, Chen, and Gan 2020; Jung, Bae, and Kim 2022; Macca et al. 2024; Rim, Yang, and Lee 2016）、消費者自身の（当該企業・ブランドとは直接関連しない）向社会的行動（Abdelmoety, Aboul-Dahab, and Agag 2022; Cao et al. 2024; Fatemi and Dube 2021; Holiday et al. 2021; Mantovani, de Andrade, and Negrao 2017; Romani and Grappi 2014; Surira, Zakkariya, and Sajid 2025）などである。

次に多いのが従業員を対象とする活動である（8本）。これらが注目する成果は、自社のCSR活動の真正性評価やCSRエンゲージメント評価といった従業員の対社会活動評価（Schaefer, Terlutter, and Diehl 2019; Schaefer, Terlutter, and Diehl 2020; Vlachos, Theotokis, and Panagopoulos 2010）、組織コミットメントや自社に対する信頼・帰属意識といった企業への態度・評価（Schaefer, Terlutter, and Diehl 2020; Lee, Park, and Lee 2013; Pfajfar et al. 2022; Vlachos, Theotokis, and Panagopoulos 2010）、職務満足度、職務成果といった組織パフォーマンスに関連するもの（Schaefer, Terlutter, and Diehl 2020; Gatignon-Turnau and Mignonac 2015）、従業員の生活満足度（Golob and Podnar 2021）などがある。

次いで4本が投資家に対する影響を検討しているが、その成果として注目されているのは企業の市場価値や資金調達力（Lu et al. 2021; Luo and Bhattacharya 2006; Mishra and Modi 2016; Zhao et al. 2023）である。

ここで重要なことは、対象の間接性に関連する研究が注目している企業の対社会活動の成果は、その影響を受けるステークホルダーの反応に止まっており、そこからマーケティング・ターゲットへの影響、つまり前述のマーケティング成果への波及効果については議論さ

れていないということである。ただし、明示的ではないがこの波及効果に少なくない示唆を有する研究もいくつか存在している。これらは、大きく2つのタイプに分けることができる。

ひとつは、その研究では明示的に言及されていないが、そこで注目している対社会活動の（マーケティング成果ではない）成果がマーケティング成果に結びつくことが既存研究で示されているものである。最も分かりやすい例として、CSR 広告によって CSR 活動に対する評価を高めると、従業員の職務満足度が高まることを示した Schaefer, Terlutter, and Diehl (2020) が挙げられる。従業員の職務満足度自体はマーケティング成果とは言い難いが、これがサービス・エンカウンターにおける従業員の生産性や定着率の向上を通じてサービスの価値を高めることによって、顧客満足度やロイヤルティを向上させることはサービス・プロフィット・チェーンとして知られている (Heskett, et al. 1994)。

同様に、CSR 活動と企業の政治的活動 (corporate political activity: CPA) による政府などの制度的アクターへのアプローチが企業の競争力を高めることを示した Adomako et al. (2023) も、メガマーケティングの研究と組み合わせることによって、マーケティング成果への波及効果のメカニズムを明らかにする手がかりを得られるかもしれない⁽⁴⁾。

波及効果への示唆を有すると考えられるもうひとつは、ある対社会活動が複数のステイクホルダーに及ぼす影響を取り扱っているものである (Milfeld and Packer 2025; Rayne, Leckie, and McDonald 2020; Szöcs et al. 2016; Wetzel, Hammerschmidt, and Lenz 2024)。例えば、Rayne, Leckie, and McDonald (2020) は、スポーツチームが CSR 活動として実施している NPO とのパートナーシップの効果について検討し、これがスポーツチームのファンと NPO の支援者によって異なることを明らかにした⁽⁵⁾。具体的には、パートナー組織に関する知識が高まると CSR 活動に対する態度も向上するが、この効果はスポーツチームファンの方が高かった。反対に、CSR 態度が寄付意向、スポーツチームとの関係強化意向、試合観戦意向、スポーツチームグッズ購買意向、スポーツチームおよび NPO に関するクチコミ意向に及ぼすポジティブな影響は NPO 支援者の方が高かった。

この研究の CSR 活動の主体はあくまでもスポーツチームであり、これを消費財メーカーなどの企業にそのまま敷衍するのは無理があるが、企業が CSR 活動として NPO 支援を行う場合、自社の顧客と NPO 支援者ではこの活動に対する反応が異なること、そして NPO 支援者の方が強く反応することもありうることを示した点は波及効果という観点から非常に重要だろう。

他にも、同様の可能性を有する研究として、企業の社会貢献活動に対する態度が社会的・環境的に責任ある企業であるという知覚を高める効果が、非顧客よりも顧客の方が高いことがあることを示した Szöcs et al. (2016)、従業員向けの CSR 施策として顧客から寄付を募る活動が情報の提示の仕方によっては顧客の怒りを生むことを示した Milfeld and Packer

(2025) などが挙げられる。これらの研究が示したように、同じ対社会活動への反応がステイクホルダーによって異なるということは、この違いを踏まえて対社会活動の対象と目的を設定し、他のステイクホルダーに及ぼす影響も考慮して対社会活動を管理しなければならないことを示唆している。

最近、Kumar et al. (2025) によって提示された responsible stakeholder engagement marketing (RSEM) という概念もこうした考え方の重要性を主張するものと考えられる。彼らは従来のマーケティング研究が、顧客以外のステイクホルダーとの関係構築の重要性を見落としていることを批判し、CSR 概念の理論的一局面として RSEM を提唱した。これは、企業、他のステイクホルダー、環境に対して責任ある貢献をするよう企業のステイクホルダーを刺激し、能力を与えるための意図的な戦略的取り組みと定義される。ここで注目すべきなのは、ステイクホルダーをそのニーズによって分類し、その類型ごとに異なる目的をもつ RSEM が提示されていることである。

具体的には、まずステイクホルダーが経営者、管理者、従業員といった内部ステイクホルダーとその他の外部ステイクホルダーに大別される。さらに、外部ステイクホルダーは、パートナー（顧客、サプライヤー、戦略的パートナー）、政府機関（政府、ロビー団体）、監視者（地域コミュニティ組織、メディア、一般大衆）に分類される。そして、内部ステイクホルダーとパートナーに企業への貢献を促し、企業の財務的成果を高めるための手段的（instrumental）RSEM、政府機関と監視者に他のステイクホルダーへの貢献を促し、企業の社会的成果を高めるための順守的（compliant）RSEM、内部ステイクホルダーとパートナーに環境への貢献を促し、企業の環境的成果を高めるための道徳的（moral）RSEM が提示されている。

このような、本来的に多面的で複雑な企業の対社会活動の全体像を有機的に捉える枠組みは、特に内容の間接性に関する研究に見られるように、対社会的活動とマーケティング成果を結びつける複雑なメカニズムを構成する変数とその関係に関する研究の蓄積が進む中で、研究成果を統合する土台として非常に重要だと思われる。

最後に、今回のレビュー対象とした論文の中でもユニークな示唆をもつ研究についても触れておく。Newman and Brucks (2017) は企業の道徳的あるいは非道徳的な行動が顧客に及ぼす影響を検討した。その結果、ブランドと自己との一致度が高い顧客は、当該ブランドの企業の道徳的行動に接すると非道徳的な行動を取りやすくなり、反対に企業の非道徳的な行動に接すると道徳的な行動を取りやすくなることを発見した。これは、それぞれ代理による免罪効果と浄化効果によるものと解釈されている。つまり、自己概念と一致度の高いブランドが道徳的な行動をとると、あたかもそれを自分がしたように感じ、そのブランドの使用・消費とは無関係の場面での道徳的な行動を抑制してしまうということである。本稿の問題意識との関連では、顧客という立場で企業の CSR 活動に接触することが、その人の消費

者一般という立場での行動に影響するということを意味している。これは、同一人物が同時にある企業の顧客、従業員、株主などになりうるというステイクホルダーの多面性の問題である（高岡・谷口 2003、p. 19）。こうした研究も、ステイクホルダー間で生じる波及効果を理解するための貴重な手がかりを与えてくれるものと考えられる。

5. おわりに

マーケティングにおける間接アプローチに関する研究の動向を、企業広告、広報・PR、CSR 活動といった、企業の対社会活動の成果という観点からレビューしてきた。その結果を簡潔にまとめると以下の通りである。まず、内容の間接性に関するものが圧倒的に多く、そのメカニズムについてはかなりの研究が蓄積されている。これに対して、対象の間接性に関するものは、数が少ないだけでなく、マーケティング成果への波及効果に注目するものはほとんど見当たらない。ただし、概念的な研究ではあるが Kumar et al. (2025) のように異なるステイクホルダーの関係を考慮したマーケティングの重要性を主張するものも登場している。そもそも、対社会的活動がターゲットを絞らない「社会的」活動であるからこそ、さまざまな価値観やニーズをもつ社会の構成員（ステイクホルダー）の反応の多様性を考慮しなければならないはずである。この意味で、対象の間接性に注目する研究の意義は決して小さくはないだろう。

内容の間接性に関する研究に見られるように、全体的な研究の動向として効果メカニズムをより詳細に検討するべく、より限定的な条件や前提を設定した研究が多いので、こうした研究成果を統合するための枠組みが必要であり、対象の間接性に関する研究はその手がかりを与えるものとしても魅力的な研究課題だと思われる。

以上のような研究動向と今後の研究課題を把握できたが、本稿のレビュー対象は必ずしも網羅的ではないことには注意が必要だろう。例えば、今回のレビューの中で CSR 活動を非市場戦略（nonmarket strategy: NMS）として捉える研究が散見された（Adomako et al. 2023; Blake, Markus, and Martinez-Suarez 2024; Sambharya and Goll 2024）。今回のレビュー目的に照らしてみても、非市場戦略というキーワードでの文献検索は非常に有効だと思われる。こうした視点でも改めてマーケティングにおける間接アプローチに関する研究動向を整理してみたい。

注

- (1) マーケティングにおける間接アプローチに関するより詳細な議論については芳賀（2011）を参照のこと。
- (2) この関係の強さは下の表の通り。

要因	消費者の反応			
	ブランド態度	企業態度	購買意向	クチコミ
企業と社会課題の適合性	n/a	M	M	L
ブランドと社会課題の適合性	L	L	M	n/a
寄付金額	n/a	n/a	L	n/a
寄付タイプ	n/a	L	L	n/a
社会課題の身近さ	L*	L	L	n/a
社会課題関与	L	L	M	L
CSR 知覚	M	H	H	H

注：L=Low、M=Medium、H=High、* 関係は統計的に有意ではない、n/a=十分な研究がないため該当なし。
出所：Saha et al. (2023), Table 3。

- (3) 寄付先の違いが「企業と社会的課題の適合度と企業態度」「CSR 知覚と企業態度」の関係に及ぼす調整効果と寄付の条件の有無が「企業と社会的課題の適合度と企業態度」の関係に及ぼす調整効果が統計的に支持されている。
- (4) メガマーケティングについては、Humphreys 2010、西本・勝又 2020 を参照のこと。
- (5) この研究で調査対象となっている対社会活動の主体はクリケットの国代表チームであり企業ではないが、この論文の中で当該活動は CSRp (CSR partnership) と記述されている。

参考文献

- 佐藤達郎 (2010) 「“非広告型広告” という方法論—広告らしいカタチをしていないことの、意味と優位性—」『広告科学』第 55 集、pp. 1-14。
- 関谷直也・藺部靖史・北見幸一・伊吹勇亮・川北眞紀子 (2022) 『広報・PR 論—パブリック・リレーションズの理論と実際 [改訂版]』有斐閣。
- 高岡伸行・谷口勇仁 (2003) 「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』第 9 号、pp. 14-25。
- 西本章宏・勝又壮太郎 (2020) 『メガマーケティングによる市場創造戦略』日本評論社。
- 芳賀康浩 (2011) 「マーケティング戦略における間接性の概念と間接的アプローチのタイプ」『青山経営論集』第 45 巻、別冊 2、pp. 3-23。
- 芳賀康浩 (2014) 「戦略的ソーシャル・マーケティングの基礎概念としての交換概念の再検討」『流通研究』第 16 巻、第 3 号、pp. 3-24。
- 松原優 (2024) 「ブランド研究における消費者の“幸せ” —概念的課題と先行／結果要因の検討—」『マーケティングジャーナル』44 (1)、pp. 68-75。
- 水村典弘 (2004) 『現代企業とステークホルダー—ステークホルダー型企業モデルの新構想』文眞堂。

- Abdelmoety, Z. H., S. Aboul-Dahab, and G. Agag (2022), “A cross cultural investigation of retailers commitment to CSR and customer citizenship behaviour: The role of ethical standard and value relevance,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102796.
- Adomako, S., S. G. Abdelgawad, M. Ahsan, J. Amankwah-Amoah, and T. A. Liedong (2023), “Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs’ corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness,” *Journal of Business Research*, 160, 113767.
- Alhumud, A. A., L. C. Leonidou, W. Alarfaj, and A. Ioannidis (2025), “The impact of digital CSR disclosure on customer trust and Engagement: The moderating role of consumer deontology

- and law obedience," *Journal of Business Research*, 186, 115035.
- Andreu, L., A. B. Casado-Díaz, and A. S. Mattila (2015), "Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies," *Journal of Business Research*, 68 (7), pp. 1488-1495.
- Aronson, O., S. Hanson, and M. Lafont (2025), "Innovative organizations' CSR signaling: Consumer perceptions, expectations, and outcomes," *Journal of Business Research*, 186, pp. 156-163.
- Baskentli, S., S. Sen, S. L. Du, and C. B. Bhattacharya (2019), "Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains," *Journal of Business Research*, 95, pp. 502-513.
- Blake, D. J., S. Markus, and J. Martinez-Suarez (2024), "Populist Syndrome and Nonmarket Strategy," *Journal of Management Studies*, 61 (2), pp. 54-72.
- Brown, T. J. and P. A. Dacin (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses," *Journal of Marketing*, 61 (1), pp. 68-84.
- Cao, P., M. S. Sial, S. Alvarez-Otero, T. V. Brugni, and U. Comite (2024), "Eco-engagement: Tracing CSR communication's ripple effect on consumer hospitality loyalty," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, pp. 3191-3220.
- Choi, J., Y. K. Chang, Y. J. Li, and M. G. Jang (2016), "Doing Good in Another Neighborhood: Attributions of CSR Motives Depend on Corporate Nationality and Cultural Orientation," *Journal of International Marketing*, 24 (4), pp. 1-18.
- Chu, S. C., H. T. Chen, and C. Gan (2020), "Consumers' engagement with corporate social responsibility (CSR) communication in social media: Evidence from China and the United States," *Journal of Business Research*, 110, pp. 260-271.
- DeMotta, Y., C. Janssen, and S. Sen (2024), "Low-fit cause-related marketing: When and why do consumers respond positively?" *Journal of Consumer Psychology*, 34 (2), pp. 281-298.
- Fatemi, H., and L. Dube (2021), "The impact of corporate social responsibility (CSR) priming on consumers' consumption and lifestyle choices with intertemporal tradeoffs," *European Journal of Marketing*, 55 (12), pp. 3191-3220.
- Glvez-Snchez, F. J., A. Molina-Prados, V. Molina-Moreno, and S. Moral-Cuadra (2024), "Exploring the three-dimensional effect of corporate social responsibility on brand equity, corporate reputation, and willingness to pay. A study of the fashion industry," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103836.
- Gatignon-Turnau, A. L. and K. Mignonac (2015), "(Mis)Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment," *Journal of Business Research*, 68 (1), pp. 7-18.
- Golob, U. and K. Podnar (2021), "Corporate marketing and the role of internal CSR in employees' life satisfaction: Exploring the relationship between work and non-work domains," *Journal of Business Research*, 131, pp. 664-672.
- Habel, J., L. M. Schons, S. Alavi, and J. Wieseke (2016), "Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness," *Journal of Marketing*, 80 (1), pp. 1207-1218.
- Han, S. L. and J. W. Lee (2021), "Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust," *Industrial Marketing Management*, 93, pp. 115-123.
- Hasford, J. and A. Farmer (2016), "Responsible you, despicable me: Contrasting competitor inferences from socially responsible behavior," *Journal of Business Research*, 69 (3), pp. 1234-1241.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-174.
- Holiday, S., J. L. Hayes, B. C. Britt, and Y. W. Lyu (2021), "The cause effect: the impact of corpo-

- rate social responsibility advertising on cause consumer engagement behavior after brand affiliation ceases," *International Journal of Advertising*, 40 (2), pp. 199-224.
- Homburg, C., M. Stierl, and T. Bornemann (2013), "Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement," *Journal of Marketing*, 77 (6), pp. 376-396.
- Humphreys, A. (2010), "Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process," *Journal of Marketing*, 74 (2), pp. 1-19.
- Jasinenko, A., F. Christandl, and T. Meynhardt (2020), "Justified by ideology: Why conservatives care less about corporate social irresponsibility," *Journal of Business Research*, 114, pp. 290-303.
- Jeong, H. J., H. J. Paek, and M. Lee (2013), "Corporate social responsibility effects on social network sites," *Journal of Business Research*, 66 (10), pp. 1889-1895.
- Jung, H. Y. K., J. Bae, and H. Kim (2022), "The effect of corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Why company size matters based on consumers? need for self-expression," *Journal of Business Research*, 146, pp. 146-154.
- Karaosmanoglu, E., N. Altinigne, and D. G. Isiksal (2016), "CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity," *Journal of Business Research*, 69 (10), pp. 4161-4167.
- Lee, E. J. (2016), "Empathy can increase customer equity related to pro-social brands," *Journal of Business Research*, 69 (9), pp. 3748-3754.
- Lee, E. M., S. Y. Park, and H. J. Lee (2013), "Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences," *Journal of Business Research*, 66 (10), pp. 1716-1724.
- Lu, H., W. Y. Oh, A. Kleffner, and Y. K. Chang (2021), "How do investors value corporate social responsibility? Market valuation and the firm specific contexts," *Journal of Business Research*, 125, pp. 14-25.
- Luo, X. M. and C. B. Bhattacharya (2006), "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value," *Journal of Marketing*, 70 (4), pp. 1-13.
- Macca, L. S., J. Ballerini, G. Santoro, and M. Dabic (2024), "Consumer engagement through corporate social responsibility communication on social media: Evidence from Facebook and Instagram Bank Accounts," *Journal of Business Research*, 172, 114433.
- Mantovani, D., L. M. de Andrade, and A. Negrao (2017), "How motivations for CSR and consumer-brand social distance influence consumers to adopt pro-social behavior," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, pp. 156-163.
- Menon, S. and B. E. Kahn (2003), "Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand?" *Journal of Consumer Psychology*, 13 (3), pp. 26-46.
- Milfeld, T., D. J. Flint, and A. R. Zablah (2024), "Riding the Wave: How and When Public Issue Salience Impacts Corporate Social Responsibility Advertising," *Journal of Advertising*, 53 (1), pp. 148-159.
- Milfeld, T. and O. Packer (2025), "Marketplace power and choice framing: How and when CSR surcharges generate consumer anger," *Journal of Business Research*, 189, 115182.
- Min, J., J. Kim, and K. S. Yang (2023), "CSR attributions and the moderating effect of perceived CSR fit on consumer trust, identification, and loyalty," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103274.
- Mishra, S., and S. B. Modi (2016), "Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability," *Journal of Marketing*, 80 (1), pp. 115-123.

- Muniz, F., F. Guzmán, A. K. Paswan, and H. J. Crawford (2019), "The immediate effect of corporate social responsibility on consumer-based brand equity," *Journal of Product and Brand Management*, 28 (7), pp. 82-102.
- Newman, K. P. and M. Brucks (2018), "The Influence of Corporate Social Responsibility Efforts on the Moral Behavior of High Self-Brand Overlap Consumers," *Journal of Consumer Psychology*, 28 (2), pp. 253-271.
- Park, S., S. Ahn, and S. Kim (2024), "Sport event vs. art event? The effect of CSR-linked sponsorship event type on product purchase," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103683.
- Paul, J. and A. R. Criado (2020), "The art of literature review: What do we know and what do we need to know?" *International Business Review*, 29, 101717.
- Pfajfar, G., A. Shoham, A. Malecka, and M. Zalaznik (2022), "Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact-Relationship marketing perspective," *Journal of Business Research*, 143, pp. 46-61.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1/2, pp. 62-77.
- Rayne, D., C. Leckie, and H. McDonald (2020), "Productive partnerships? Driving consumer awareness to action in CSR partnerships," *Journal of Business Research*, 118, pp. 49-57.
- Rim, H., S. U. Yang, and J. Lee (2016), "Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification," *Journal of Business Research*, 69 (9), pp. 3213-3219.
- Romani, S. and S. Grappi (2014), "How companies' good deeds encourage consumers to adopt pro-social behavior," *European Journal of Marketing*, 48 (5-6), pp. 316-327.
- Saha, S., K. R. Ranjan, R. Pappu, and S. Akhlaghpour (2023), "Corporate giving and its impact on consumer evaluations: A meta-analysis," *Journal of Business Research*, 158, 113656.
- Salam, M. A., M. Abu Jahed, and T. Palmer (2022), "CSR orientation and firm performance in the Middle Eastern and African B2B markets: The role of customer satisfaction and customer loyalty," *Industrial Marketing Management*, 107, pp. 1-13.
- Sambharya, R. B. and I. Goll (2024), "The moderating effects of national cultural practices on the relationship between international diversification strategies and corporate environmental responsibility disclosures," *Long Range Planning*, 57 (5), pp. 864-879.
- Schaefer, S. D., R. Terlutter, and S. Diehl (2019), "Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement," *Journal of Business Research*, 101, pp. 128-143.
- Schaefer, S. D., R. Terlutter, and S. Diehl (2020), "Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains," *International Journal of Advertising*, 39 (2), pp. 191-212.
- Skarmeas, D., C. N. Leonidou, and C. Saridakis (2014), "Examining the role of CSR skepticism using fuzzy-set qualitative comparative analysis," *Journal of Business Research*, 67 (9), pp. 1796-1805.
- Surira, M. D., K. A. Zakkariya, and M. Sajid (2025), "Shaping pro-environmental behavior through CSR messaging: Insights from the norm activation model," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82, pp. 943-963.
- Szőcs, I., B. B. Schlegelmilch, T. Rusch, and H. M. Shamma (2016), "Linking cause assessment, corporate philanthropy, and corporate reputation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3), pp. 376-396.
- Trinh, T. and H. Zhao (2024), "The effect of supplier CSR on customer-supplier relationship,"

- Journal of Business Research*, 185, 114909.
- Vlachos, P. A., A. Theotokis, and N. G. Panagopoulos (2010), "Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust," *Industrial Marketing Management*, 39 (7), pp. 1207-1218.
- Waymer, D., M. W. Gilliland, and J. B. Barbour (2022), "Examining the role of individuals' perceptions of likelihood of sustained commitment in corporate-nonprofit partnership CSR advertisements," *International Journal of Advertising*, 41 (2), pp. 258-283.
- Wetzel, H. A., M. Hammerschmidt, and I. Lenz (2024), "Formulating and Prioritizing CSR Strategies: A Marketing Strategy-Informed Approach," *Australasian Marketing Journal*, early access, DOI10.1177/14413582241295819.
- Xie, C.Y., R. P. Bagozzi, and K. Gronhaug (2019), "The impact of corporate social responsibility on consumer brand advocacy: The role of moral emotions, attitudes, and individual differences," *Journal of Business Research*, (95), pp. 514-530.
- Zhao, R. R., W. X. Hou, V. Kumar, and A. Kumar (2023), "Signalling effects of doing good in global ICO markets," *Journal of Business Research*, 168, 114224.

付記

本稿は、2024年度青山学院大学経営学会研究助成による研究成果の一部である。記して感謝する。